



TITLE:

ドイツ化学企業C社の報酬システム

AUTHOR(S):

久本, 憲夫

---

CITATION:

久本, 憲夫. ドイツ化学企業C社の報酬システム. 経済論叢 1999, 164(4): 69-88

ISSUE DATE:

1999-10

URL:

<https://doi.org/10.14989/45307>

RIGHT:

# 經濟論叢

第164巻 第4号

菊池光造教授記念號

---

献 辞	西 村 周 三	
日本の「財政調整」型社会保障	玉 井 金 五	1
不況期に開業・事業継承した小企業経営者	脇 坂 明	20
男と女のゲーム	川 口 章	34
福祉国家研究のジェンダー化の規範論的展開	居 神 浩	57
ドイツ化学企業C社の報酬システム	久 本 憲 夫	69
日本におけるホワイトカラー組合運動	松 尾 孝	89
業績考課給・業績管理の展開と イギリス人的資源管理	上 田 眞 士	113

菊池光造 教授 略歴・著作目録

---

平成11年10月

京 都 大 学 經 済 學 會

## ドイツ化学企業C社の報酬システム

久 本 憲 夫

### I は じ め に

ドイツの報酬システムについては、金属産業の協約賃金表が有名である<sup>1)</sup>。ホワイトカラーとブルーカラーは別個の賃金表が作られているのが普通である。ただ、化学産業では工職一体の報酬システムとなっている。ここでは、この産業の報酬システムを調べることにしよう。とはいえ、協約レベルはともかく個別企業内のシステムとなると接近することは容易ではない。Bender [1997] の研究と筆者たちの聴き取り調査<sup>2)</sup>をもとに、その実態にせまりたい。企業内賃金構造は協約賃金体系で説明しつくされるのか。両者の関係は、近年どのように変化しつつあるのか。また、協約外職員（Außertarifliche Angestellte）はどのような報酬システムのもとにあるのか。まず、労働協約をみることから始めよう。

### II 労働協約

化学産業では、定期的な報酬額の決定を除けば、協約交渉は中央、つまり化

1) ドイツ企業の賃金と人材育成については、日本労働研究機構 [1998]、とくにドイツ自動車企業の賃金制度の詳細については、久本 [1999] を参照されたい。

2) 聴き取りは、1997年2月14日にC本社でおこなった。この聴き取りは日本労働研究機構の多国籍企業労働問題調査研究事業の一環としておこなわれたものであり、すでにその成果は日本労働研究機構 [1998] として刊行されている。ここでは、同書でスペースや全体のバランスから十分に論述することのできなかった貴重な調査資料、および参考文献の検討により、C社の報酬システムについて詳細な検討を加える。C社の状況については、Bender [1997] と聴き取りならびにその時に収集した資料にもとづいている。聴き取りに応じていただいたのは、人事担当者および従業員代表など5名である。

学労組本部と連邦化学使用者連盟とのあいだでおこなわれる。主要な労働協約は3つある（これ以外に、旧東ドイツ地域では特別協約が結ばれている）。① 1992年の大綱協約（Manteltarifvertrag）、② 1987年の連邦報酬協約（Bundesentgelttarifvertrag, BETV）、③ 大卒者を対象とする「大卒者大綱協約」（Manteltarifvertrag für akademisch gebildete Angestellte）<sup>3)</sup>である。最後の大卒者大綱協約は就職後5年間について適用されるものであって、通常彼らは5年後には協約外職員となるといわれている。

1987年7月1日の連邦報酬協約に一本化されるまでは、20の地域別労働協約があった。BETVでは、13の報酬等級（E1～E13）があり、それぞれの等級には、一般的な説明と基準例がついている。被用者の格付けはどのような仕事をしているかにもとづいてなされている。この労働協約によって、従来の現業労働者（Arbeiter, ブルーカラー）と職員（Angestellte, ホワイトカラー）の区分がなくなった。ごく一部の企業別労働協約（個別企業と労働組合の協約）を除けば、こうした統一労働協約は現在まで化学産業だけである。とはいえ、これで現業労働者と職員の区分が完全になくなったわけではない。まず、社会保険上、現業労働者と職員の区分があり、だれが現業労働者か職員かは明確である。より本質的な点は、E8までとE9からの間に明確な違いがあることである。ホワイトカラー職種で訓練を受けた者は、当初こそE4やE6などに格付けられるが、徐々に昇進していく場合が少なくない。ところが、ブルーカラー職種で訓練を受けた者は、職長（マイスター）やテクニカーなどにならないかぎり、E8どまりとなる。

第1表はノルトライン地域の1997年3月からの協約賃金表である。E9からE13までは、2年ごとの自動昇給となっている。当然のことであるが、昇格する場合は、報酬が上がるところに格付けられる。また、すでにのべたように、各報酬等級の報酬額は地域ごとに決定するのだが、同一報酬等級の事務系職員（K）・職長（マイスター, M）・技術系職員（T）の報酬額の差も地域によ

3) 日本労働研究機構・連合総合生活開発研究所 [1995]、64-67ページを参照。

第1表 化学産業の協約賃金表（ノルトライン地域、1997年3月から有効）

報酬等級	協約報酬	協約報酬保証				報酬等級	初任給	2年	4年	6年 (自働昇給)
		2年	3年	4年	6年					
E1	3,027					E9 K	3,804	4,163	4,575	5,140
E2	3,206					T	3,860	4,225	4,642	5,216
E3	3,285					M	3,860	4,225	4,642	5,216
E4	3,378					E10K	4,277	4,671	5,121	5,628
E5	3,461		3,508		3,634	T	4,356	4,758	5,216	5,732
E6	3,544	3,757		3,934	4,111	M	4,356	4,758	5,216	5,732
E7	3,653	3,872		4,091	4,311	E11K	4,770	5,198	5,565	6,115
E8	3,759	3,985		4,248	4,511	T	4,870	5,307	5,681	6,243
						M	4,822	5,255	5,626	6,182
						E12K	5,153	5,615	6,078	6,606
						T	5,270	5,743	6,216	6,756
						M	5,164	5,628	6,091	6,621
						E13K	7,092			
						T	7,266			
						M	7,056			

出典：社内資料。

て異なっている。これはかつての地域別労働協約をそれぞれ受け継いでいるからである。たとえば、第1表では技術系がもっとも高いが、バーデン＝ヴュルテンブルク地域でその差は最大であり、ハンブルクとシュレスビヒ＝ホルシュタインでは、まったく差がない（Bender [1997], S. 60）。

E5からE8までの「協約報酬保証」とは、1987年に現行の連邦報酬労働協約が結ばれたときにできたもので、かつて現業労働者を対象として支払われていた成績加給を保証された協約上乗せ部分として固定したものである。これはかつての成績加給が多く企業の企業で実態としては一律支給に近かったことを推測させる。この「保証」は1992年に旧西ドイツ地域について統一された。つまり、E5の報酬等級に対する上乗せ部分はその報酬等級での勤務年数が3年たつと2.5%、6年たつと5%である。E6（E7、E8）では、2年後、4年後、6年

後にそれぞれ、6% (6%, 6%), 11% (12%, 13%), 16% (18%, 20%) となる。なお、超過勤務手当や夜勤手当、交替手当などの算定基準はあくまで、協約報酬額であり、この「協約報酬保証」は算定の基礎とはならない。

なお、大綱労働協約によれば、割増率は超過勤務25%、定期的な深夜勤務15%、不定期の深夜勤務20%、日祭日60%などとなっており、さらに交替勤務手当は完全連続交替勤務（土曜日の14時から月曜日の6時まであいだに一時的でも操業している勤務）では10%、部分連続交替勤務（原則として、前記の時間帯に操業していない勤務）では6%の割増がつく<sup>4)</sup>。能率給制度についてみると、大綱労働協約では、アコード賃金のばあいには、協約賃金の115%以上、数量プレーミエン制度のときは協約賃金の108%以上とされている（第16条）。能率制度は現業労働者を対象とするものである。それは事業所協定による。アコード賃金制度が一般的な例としては、化学産業のなかではタイヤメーカーの現業部門があげられる。他方、素材化学産業や製薬業ではアコード賃金制度はほとんど採用されていない。これらの産業で長い間支配的だった賃金制度はプレーミエン賃金（実際には、Pensumlohn<sup>5)</sup>）である。この Pensumlohn 制は、個人の業績刺激効果をもっていないと経営側から批判されている。この制度の見直しは、1995年にC社で大規模におこなわれた<sup>6)</sup>。C社では協約上乘せ部分

4) Manteltarifvertrag für chemische Industrie. 1992. § 4 III.

5) ここで、Pensumlohn とは、実績ではなく、期待にもとづいて支払う能率給であり、期待能率給ともいえるものである。期待どおりの能率を達成できなかった場合には、一定期間後（通常は2, 3ヶ月後）割増率の見直しをおこなうとされる。Pensumlohn は3つに細分される。① 契約賃金 Vertragslohn, ② 計測日給制 Measured-Day-Work, ③ プログラム賃金 Programmlohn である。①は部下と上司が特定の期間についてある能率水準と賃率を取り決めるものである。能率水準が多少上下するときは賃金に影響はないが、大幅に乖離したときには、賃率の修正がおこなわれる。②は、職務評価によって異なる時間給である。補助的に個人別の成績加給が利用されることもある。このシステムの核心は、正常な生産の維持にある。100%の能率に達しない者は研修をうけるか配転される。計測日給制が能率給に区分されるのは、達成されるべき能率期待が決まっており、それを満たさない場合には賃金に影響するからであるという。③は、事前に確定した仕事内容に対して支払われる賃金であり、予定された仕事内容以上のことをしても賃金の上乗せはないが、予定された仕事を期間内に果たさなかったときには賃金の一部を差引くというものである。Hopfenbeck [1990], S. 354ff.

6) ほかの3大化学メーカーであるA社・B社のうち、A社も1995年に大規模な報酬制度の見直しをおこなっている。詳しくは Bender [1997], S. 122-134 をみよ。またB社では上記の労働協約

については独自のものもあるが基本的には労働協約に沿ったものとなっている。

### III C社の報酬システム

#### 1 前 史

1985/86年の制度改革は、すでにみた工職一体報酬協約を先取りしたものであり、まずアコード賃金が廃止され、いわゆる「成績上乘せ」(Leistungssockel)に関する事業所協定が締結された。この「成績上乘せ」は協約報酬に対する一律上乘せであり、個人の成績は関係なかった。旧来のアコード賃金能率部分の保証という性格をもっていたとおもわれる。また、1988年の連邦報酬協約発効とともに、社内の職務はすべて協約にそった形で、総合的職務評価で、再格付けされた。だが、こうした報酬制度の改訂で、会社が満足したわけではなかった。査定による個人加給の創設が追求されるのである。「成績上乘せ」はそれへの過渡的な制度であった。それは1994年に起こった。

1986年の「成績上乘せ」協定は、協定にそって1994年に会社側から解約された。解約理由として会社はつぎのことをあげた。①「成績上乘せ」は、成績との関連をまったく欠いており、協約報酬の一律上乘せとなっている。② 協約対象従業員の報酬が異なった原則でなされている。これはこの「成績上乘せ」がE1からE8までの従業員に適用されていたことを指している。アコード賃金能率部分の読み替えである以上当然であるが、工職一体化したのであるから制度上おかしいというわけである。

#### 2 新システム

1995年からの制度では、「成績上乘せ」総額は3分の1に削減され、「企業上乘せ」(Firmensockel)と改称された。それまで一人平均500マルクに達していた「成績上乘せ」は、一人平均170マルクの「企業上乘せ」となったのである。

、約に最も沿った形で報酬システムが運用されているという。A社では1995年まで全く独自のシステムを採用していた。

第2表 C社の企業内報酬表 (1997年3月から有効)  
(単位:マルク)

報酬等級	初任額	在籍年数後の額			
		1年	2年	4年	6年
E1	3,178				
E2	3,206	3,270	3,334	3,398	
E3	3,285	3,351	3,416	3,548	3,679
E4	3,378		3,547	3,682	3,817
E5	3,461		3,669	3,842	4,015
E6	3,544		3,792	4,005	4,217
E7	3,653		3,945	4,201	4,457
E8	3,759		4,060	4,360	4,661

出典:社内資料。

そして、浮いた3分の2の労務コストを原資として、個人別査定にもとづく「成績加給」(Leistungszahlung, LZ)が導入された。

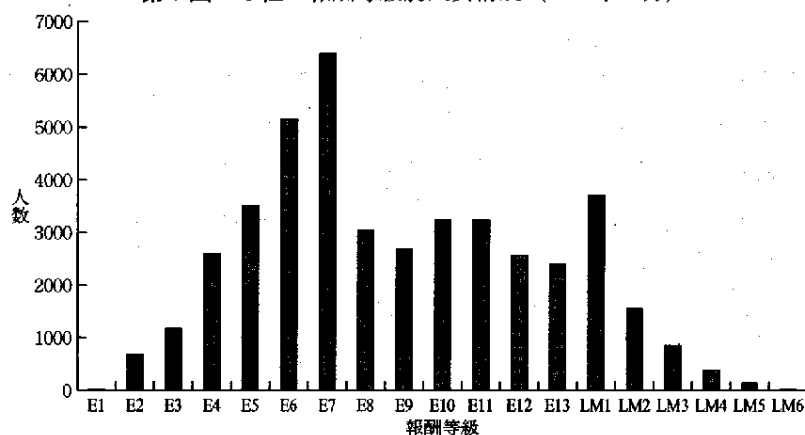
成績加給を検討する前に、C社の1997年3月からの報酬表をみておくことにしよう。第2表は、C社本社地域の1997年3月からのE1からE8までの企業内報酬表である。E9からE13までは、すでに示した協約報酬表が直接適用される。つまり企業上乗せはない。協約報酬表とのちがいは、初任額については、E1の額が若干高い以外はない。そして、1997年2月時点の報酬等級別人員構成をみると、従業員総数4万3千人強のうち、E1ランクはわずか5名にすぎない。実質的な意味はほとんどないといってよい(後出の第1図)。

実質的な違いは当該等級在籍年数後の額である。これは、E9以上と同様の自動昇給となっており、報酬協約以上に「職格差が小さくなっていることを示している。とくに、E4以上はE9以上とまったく同様になっていることがわかる(なお、E1～E3ランクの人数は、全体のわずか4.3%しかいない)。この場合、協約報酬と異なり基本報酬であるから、交替手当や超勤手当などの算定基準にはいる。「協約報酬保証」よりも恵まれている。

なお、制度改訂にともなって名目上減収になった者は多い。「成績上乗せ」部分が3分の1になってしまったからである。減収部分は会社が保証した。こ



第1図 C社の報酬等級別人員構成 (1997年1月)



出典：社内資料。

の部分は、のちの協約賃上げにともなって将来的に少なくなっていく予定である。従前は全社で年間約1億6千万マルクをこの「成績上乘せ」に支出しており、1995年の「企業上乘せ」総額が約5千300万マルクというから、つぎにみる成績加給原資は約1億700万マルクとされた。しかし、現収保証する以上、すぐにはこの原資は使えない。初年はかなりの資金を個人別査定賃金を入れるために投資と割り切って使ったものと推測される。なお、新採用者は新制度による報酬が支給される。成績加給は全協約対象従業員に支給されるから、E1～E8とE9～E13の格差が中長期的には拡大する可能性が高い。ただ、聴き取りによれば、従来E8～E13の層については、優秀ならば本来の要件よりも上位に格付けることで（たとえば、E10の職務をしているが、優秀なのでE11に格付けるということ）対応していたが今後は止めるという。したがって一概にE9以上が有利になるとはいえないというのが、会社の見解である。

報酬表と同様に重要なのは、その人数構成である。どの等級にどの程度従業員がいるのかという情報なしには、実際のイメージはつかめない。幸い、人員構成のデータを入手できた。第1図がそれである。これからいくつかのことが

推測できる。① 不熟練半熟練格付けであるE5までをみるとE4とE5が比較的多いこと。これには二つの層があると想像される。現業と単純事務職である。これらの層は人員的に決して少なくないが、主力とはいえない。② 最も多いのは、3年以上の訓練生教育修了者の格付けであるE6とその一つ上のE7である。これは訓練生教育修了者のかなりの部分が1ランクは上がることを示しているようにおもわれる。③ 企業内昇進をする者が多いとみられること。C社のばあい離職者は非常に少ないという。また、専門大学卒相当の初任格付けはE11であることから判断して、E8からE11（少なくともE10まで）くらいにかけては、企業内キャリアをつんで昇進した者であるといえそうだ。テクニカーや職長クラスである。④ すでに述べたように、専門大卒の初任格付けがE11、大卒の初任格付けがE12である。多くが入社数年のうちに協約外職員となる。大卒者の急増は協約外職員、C社では「管理的従業員」の急増となっておりあらわれている。LM1、LM2の急激な増加は、この層の報酬制度の改定をもたらしたのである。この点についてはあとで詳しく検討する。

### 3 成績加給査定

1億マルクを上回る予算で、いまやE1からE13まで統一的な成績加給制度が発足した。成績加給の額は、実績でみると協約賃金の0~30%の幅にある。実績から推定すると全社平均すると7%程度になっているが、その程度は事業所によってさまざまであるという。

全社レベルの事業所協定によれば、評価基準はつぎの8つであり、現場の実情にあわせてそのなかから原則として5つの基準をえらぶこととなっている。

① 仕事量、② 仕事の質、③ 自律性、④ 多面性、⑤ 積極性 (Einsatzbereitschaft)、⑥ コスト意識、⑦ 協調性、⑧ 指導態度 (部下のいる者)。評価は5段階で、1. 要件をまだ十分には満たしていない、2. 要件を満たしている、3. しばしば要件以上の能力をもつ、4. 要件以上の能力をもつ、5. 明らかに要件以上の能力をもつ、ある。

- ① 仕事の量……仕事量とそのテンポ, 集中力, 効率性。
- ② 仕事の質……仕事の丁寧さ (Arbeitsgüte), 信頼性, 納期厳守, 労働災害や環境保護に対する態度。
- ③ 自立性……自立的行動, 共に考える (Mitdenken), カイゼン, イニシアティブ, 実行能力。
- ④ 多面性……精神的フレキシビリティ, 広い持場能力 (Einsetzbarkeit), 創造性, 調整能力, 学習能力/学習意欲。
- ⑤ 積極性 (Einsatzbereitschaft) ……参加意欲と動機づけ。
- ⑥ コスト意識……経済的行動, 資材やエネルギーなどの扱い (Umgang)。
- ⑦ 協調性……チーム行動, 情報交換, 紛争に対する態度, 同僚や顧客との付き合い (Umgang)。
- ⑧ 指導態度 (部下のいる者) ……納得させる力, コミュニケーション力, 動機づける能力, 仕事の企画。

原則として各基準は同一の比重をもつが, 比重に差をつけることは可能である。これらの項目の結果として, 「全体としての評価」段階が決められ, 課に配分された追加予算の枠内で評価が高い者が多くの成績加給点を獲得する。以上の指標はいずれもやや抽象的であるが, 日本の企業と同様に, 課レベルではもっと具体的な基準に置き換えられることになる。成績加給は, つぎの4つの要因に依存するとされる。①「全体としての評価」, ②すでに支給されている成績加給, ③標準値 (Orientierungswert) ならびに上限値 (Bandbreiten), ④取締役会が確定する予算, である。ここで標準値とは, 本人の評価がずっと3を維持しており, 当該報酬等級での在籍年数がそれぞれ6年, 15年を満たしている人の成績加給段階 (Leistungszahlung-Stufe) であり, 全体の目安となるものである。また上限値とは, 当該報酬等級で評価が優秀である人のとりうる最高の成績加給段階である。ただし, 例外的に優秀な者 (評価段階5) については, この上限値を上回ることもありうるとされている。

さて, 成績加給の基礎となるのは, 成績加給段階と呼ばれるものであり, 1

第3表 成績加給のガイドライン

報酬等級	標準値6年後	標準値15年後	上限値	報酬等級	標準値6年後	標準値15年後	上限値
E1	6	12	22	E8	8	14	30
E2	6	12	23	E9	9	16	32
E3	7	13	24	E10	10	17	34
E4	7	13	25	E11	10	17	36
E5	7	13	27	E12	11	19	38
E6	8	14	28	E13	12	20	40
E7	8	14	29				

出典：社内資料。

段階＝25マルク／月である。成績加給のガイドラインはつぎのようになっている（第3表）。たとえば、従業員数の最も多いE7で、5段階評価の3「しばしば要件以上の能力をもつ」を得た場合、この評価で6年たつとLZは8で毎月200マルク（ $25 \times 8 = 200$ ）の成績加給となり、15年たつとLZは14で毎月350マルク（ $25 \times 14 = 350$ ）の成績加給をえることになる。

査定する上司は、③という基準をもとに、②を前提として、①により部下の評価をするわけであるが、それで、成績加給が決まるわけではない。④の予算が問題となる。これは会社が決定する。最終的には、課（Abteilung）レベルまでブレイクダウンされる。予算は事業所ごとに事業所協定で確定され、課単位でさらにE1からE5、E6からE9、E10からE13の3つの報酬等級ごとに配分される。

成績評価をおこなうのは「人事に責任を持つ従業員」とされており、通常は課長か工場長（Betriebsleiter）である。工場などでは第一次査定者は職長である。厳しい上司と甘い上司がいるのは当然であり、課の全体会議で調整する。小さい課では、それらの課を管轄する部が調整することもある。査定は年1回であり、結果は、上司と本人との年1回の面談のさいに、文書で本人に知らされる。従業員代表会（Betriebsrat）の発言によれば、当初会社はこのシステムを導入するときに本人との面談・異議申し立てを必ずしも望ましいとおもっていなかったという。しかし、従業員代表会の主張を呑むかたちで、決着してい

る。つまり、評価に不服のある従業員は4週間以内であれば、労使同数委員会に異議申立てをおこなうことができるようになったのである。実際に、異議申し立てをおこなう者は少なくなく、聴き取りによれば、1996年1年間に、本社地区だけで約500人が申し立てたという。これは従業員の2%弱にあたる。

事業所協定によれば、本人の業績が下がったと上司が判断したときは、本人に説明の上、評価を下げるができる。ただし、本人の責によらない健康上の理由など場合には、評価は下げない。疑義が生じたときは労使同数委員会が決定するとされている。実際には、一度ついた成績加給が下がることはほとんどなく、昇進（上位の報酬等級への格付）時に考慮されるにすぎない。ただ例外的に成績が非常に低下した場合でも絶対に下げられないと会社としては困る。他方、従業員代表会としては歯止めが必要である。この歯止めは事業所協定で定められており、最大4段階までの低下が認められる。1段階25マルクであるから、100マルクまでの低下はありうるわけである。

成績加給は、従前のように協約賃金の上昇と同時に自動的に増えるわけではない。どの程度増えるかは取締役会の判断による。会社の専権事項である（配分ルールについては従業員代表会と協議しなければならない）。制度上、全員が均等に加給が増えるのではなく、査定によって優秀な者だけが増えるようになった。また職員に限らず、現業労働者全体にも個人別の成績加給が導入されたことが新しい点である。

実際の成績加給は、会社がそれにかかわる予算を増やしたときの配分ということになる。仮説例をあげてみよう。会社が成績加給にかかわる予算を2,160万マルク増やしたとしよう。全社で4万人の協約対象従業員がいるとする。一人当たり平均月45マルクの予算となる。また、協約職員の平均基本報酬が月4,500マルクとしよう。そうすると、これは一人平均1%の賃上げに相当する。さらに協約職員13名からなるある課で、E4が6人、E7が7人とする。すると課の増加した予算は、 $(E4 \text{の基本報酬額} \times 6 + E7 \text{の基本報酬額} \times 7) \times 0.01$ となる。成績加給 LZ1 点は25マルクなので、この課予算額が25の倍数になる

ように四捨五入される。人々の働きに大差がないとすれば、職場のなかで「年功的」に運用される可能性も大きい。この制度が実際にどのように運用されるのかはまだ不明である。

#### 4 協約外職員・管理職員

一般にドイツでは職員は労働協約の対象となる「協約職員」と対象外となる「協約外職員」に分かれる。この「協約外職員」のうち、より上位の職員を「管理職員」(Leitende Angestellte)と呼ぶ。法的には経営組織法に規定がある<sup>7)</sup>。「管理職員」に経営組織法は適用されない。その代わり彼らには「管理職員代表委員会法(Sprecherausschußgesetz)」が適用される。以下では、とくに断らないかぎり「管理職員」ではない「協約外職員」を単に「協約外職員」とする。

さて、C社の協約外職員、管理職員はそれぞれ全従業員の8.6%、7.0%に達している。協約外職員と管理職員のことを、C社では「管理的従業員」(Leitende Mitarbeiter, LM)と称している。法律上はLM1が「協約外職員」で経営組織法の対象となる従業員、LM2以上が「管理職員」である<sup>8)</sup>。大卒採用が拡大していくなかで、C社でも協約外職員や管理職員の増大が大きな問題となってきた。これは従業員代表会にとってみれば、労働協約による規制のおよばない層の増大として大いに問題であり、経営組織法での対象内である協約外職員についての労働条件の確定は果たすべき課題である。他方、会社としても協約外職員・管理職員の増大は、昇進問題を引き起こす。これは日本と同様である。したがって、協約外職員をいかに遇するかは、労使にとって大きなテーマであった。こうした背景をもって、1991年以来「管理的従業員」LM1

7) 邦語文献としては、レーヴィッシュ [1995], 148-153, 255-270ページをみよ。

8) 後にみるように、C社には「協約外職員」という職位があるが、これは一般に用いる「協約外職員」とは異なった概念であり、協約職員の長期勤続者の昇進ポストである。聴き取り時点では「管理的従業員」のLM1に統合されつつあり、在籍者はわずか2名にすぎなかった。したがって、先の第1図ではLM1に含めている。

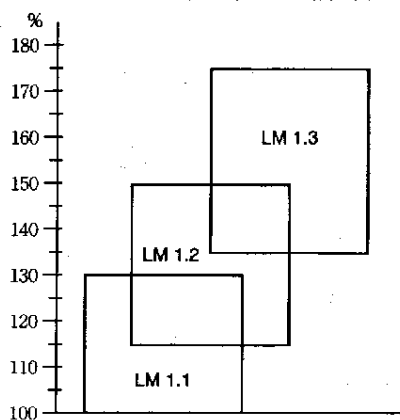
の扱いが労使の大きな問題となった。

会社の方針は5つにまとめられる。① 成績による支払の強化、② 多様な報酬部分の拡大（固定所得部分の削減）、③ 目標管理、多様な報酬部分を個々の目的達成度に結び付ける、④ 所得の一部を、老齢年金への追加請求権に回す、⑤ 透明性を高める。④を除けば、日本の大企業でなされているものと大差ないといってよいであろう。

C社では管理的従業員の増加と昇進の頭打ち問題がおこっている。LM1や4, 5, 6は細分化された（LM1はLM1.1, LM1.2, LM1.3の3つに、LM4とLM5は2つに、LM6は3つに）が、その原因はここにあるようにおもわれる。今後LM2やLM3の細分化もおこなわれる可能性が高い。実は、会社は「管理職員」をふくむ「管理的従業員」全体のシステムをかえようとしたのであり、従業員代表会と交渉対象となっていないLM2以上については、会社が一方的に決定する。実際、上級管理職LM4だが、リストラなどの影響で実際にはLM2クラスの仕事しかしていない者もいるという。しかし、だからといって報酬を下げるということはない。管理職の肥大化と「年功的昇進」を防ぎ、管理職にもっと厳しい査定を実施しようと会社は考えている。日本の大企業と同じ問題を抱えているわけである。また、⑤の透明性について。聴き取りによれば、10年前まではLM1以上の報酬は完全に企業秘密であり、管理職員たちはとなりの管理職員の報酬などはまったく知らなかった。だが、現在では状況が変わっているという。現在の管理職員たちは同じクラスの平均額がいくらであり、自分がどこに位置づけられているか、そしてその理由は何かなどについて、明確さを要求するようになってきた。大変なのは上司であって、合理的で明確な説明をしなければならなくなってきたという。そこで、会社としても管理職員たちのこうした傾向に対応して透明性を高めようとしているのだという。ちなみにLM1.1, LM1.2, LM1.3の場合、同一職位での報酬幅はほぼ30%である（第2図）。LM2以上の報酬幅は公表されていない。

さて、「管理的従業員」LM1をめぐる労使交渉は、簡単にはまとまらなかつ

第2図 LM1.1, 1.2, 1.3の報酬幅



出典：社内資料。

た。会社は1995年末で従前の事業所協定を解約することを明らかにした。従業員代表会は無協定を防ぐために、1995年秋から会社と再交渉を開始した。最終的に全社事業所協定が結ばれるのは1996年10月末であり、同年12月1日に発効した。

従業員代表会の要求はつぎのとおりであった。① 管理職員より下の全協約外従業員（従前の「協約外職員」とLM1）をすべて一つの全社事業所協定に規定すること。② 任命、報酬決定、のちに給与アップにおいて透明性を高めること。③ 最上位の協約職員との最低格差の確定。④ 3段階報酬モデル<sup>9)</sup>の設定と検証可能な職務評価手続。⑤ 社内の通常の勤務時間から完全には切り離さないこと。⑥ 待機（Bereitschaft）による特別の負担、ならびにとくに多い追加労働時間を正当に配慮した補償を今後も維持すること。⑦ 年に一回以上おこなう考課面談を従業員が要求できること。⑧ 従前の「協約外職員」とLM1の現状保証規定と新システムへの移行にあたって個人の決定権の確保。

①に関しては、すでに述べたように、従前は学歴で区別されていた「協約外

9) LM1を1.1, 1.2, 1.3の3段階に細分化すること。



職員」と管理的従業員 LM1 の区別はなくなり、LM1 に統一された。これは会社も同じ考えであったとおもわれる。④ については、LM1 が三つに細分され、役職所得は最低の10万マルクから17万5千マルクまでとされた。新たに採用された大卒は「大卒者大綱協約」による初任報酬が支払われる。役職所得は12ヵ月の給与と特別報酬とからなる。さらに経済状況に応じてさまざまな一回限りの報酬が与えられるとされた。役職所得の「給与」と「特別報酬」への配分はつぎのようにされている。LM1.1—90:10, LM1.2—87.5:12.5, LM1.3—85:15。

LM1.1 から LM1.3 までの割り当ては実際の仕事内容と個人の能力を基準とし、認定に当たっては、全社従業員代表会の代表者も参加して単純化された手続きが実行されることになった。労働時間については、従業員代表会の意見はほとんど考慮されなかった。管理的従業員も会社で通常の労働時間を基本時間とすることになったのみである。仕事内容と裁量の自由度が強調された。考課面談時に、LM1 の従業員は範囲職務給のなかでの自分の位置や設定した目標の達成度、業績からみた報酬設定について知らされる。また、会社の決定に対して異議を申し立てることができ、その場合には製造所内の労使同数委員会が処理するものとされた。また報酬が減少する場合には、特別の手続きを経る必要があるとされた。また従来の「協約外職員」のうち、移行ののち LM1.1 に属し、13万5千マルク未満の収入であるか55歳以上の者については、従業員代表会の主張により、選択の自由があたえられた。つまり、旧来の「協約外職員」ととどまり、それぞれ協約従業員の労働時間システムにとどまるのか、それとも新モデルに移行するかである<sup>10)</sup>。1996年12月1日にこの全社事業所協定が発効した。具体的な内容は以下のとおりである。

(1) 格付け 格付け昇進は、第4表の基準にそって、各事業部 (Unternehmensbereich) の申請によりおこなう。この基準による査定は担当上司が

10) 移行期限が1997年3月末であるにもかかわらず、1997年1月時点で「協約外職員」ととどまっているのが、わずか2人であることからみて、これはほとんど実質的な意味をもたなかったといっていよい。

第4表 LM1への格付け配分

LM1.1……ヘイ・ポイント420点以上。かつ、①E13から昇進する者については、E13での経験年数は、大卒1年、専門大学卒は通常1—3年、その他の従業員はできるだけ5年（3年以上）。②大卒者大綱協約による従業員については、採用時に。
LM1.2……ヘイ・ポイント500点以上。かつ、通常は、LM1.1での経験が3年以上。ジョブ・ローテーションまたはLM1.1におけるプロジェクト作業の成果証明。場合によっては職務関連の追加資格証明（たとえば、指導経験、専門知識）。 * 大卒者大綱協約による従業員の場合は、経験年数は最低年収に関する協約第2条第8号により協約外職員としてみなされる時点から数える。
LM1.3……ヘイ・ポイント580点以上。かつ、通常は、LM1.2での経験が3年以上。ジョブ・ローテーションまたはLM1.2におけるプロジェクト作業の成果証明。場合によっては職務関連の追加資格証明（たとえば、指導経験、専門知識）。

出典：社内資料。

第5表 ヘイ・システムの基準

評価基準	定義	解 説
1. 知 識 (Wissen)	① 専 門 知 識 ② 経 営 知 識 ③ 対 人 能 力	職業教育と／または実践にもとづく専門知識 企画、組織、指導、管理の能力 例えば、同僚、従業員、顧客、納入業者との つきあい
2. 思 考 力 (Denkenleistung)	① 思 考 枠 組 ② 思 考 要 件	与えられた指示、基準、方針、方法、手続き などに関する思考範囲 問題の困難度
3. 責 任 (Verantwortungs- wert)	① 行動の自由度 ② 影響の種類 ③ 数量的業績	仕事における管理と自立性の範囲 最終結果への直接的間接的影響 年間の金額（例えば売り上げや製造コスト） で表われる分野の数量的業績

出典：社内資料。

する。職務評価は、第5表によるヘイ・評価システムによって、製造所レベルを超えた（überwerklich）労使専門委員会が内密におこなう。この委員会の構成は、使用者側2名、従業員代表会2名、および専門担当者からなる。職務評価の結果は申請者に知らされる。なお、正当な理由があれば個別に、職務評価の申請を従業員代表会もすることができる。

(2) 職務給の幅と予算 職務給の金額幅を変えるのかどうか、変えたとすれば何パーセントとするかは取締役会が決める。幅の比率の変更にあたっては、経営組織法第87条1項10号にいう従業員代表会の共同決定権が尊重される。取締役会は会社の経済状況を考慮したうえで、通常は毎年1回役職所得の業績関連部分予算をどの程度にするかを決定する。取締役会が決定する前に、経済委員会（労使協議機関）で従業員代表会への情報提供と協議（Beratung）がおこなわれる。

(3) 個別の報酬 連邦報酬協約からLM1に昇進した従業員は、任命時点でつぎの個人別最低役職所得を得る。これは、（任命前月の協約報酬＋成績加給） $\times 13 \times 1.1$ ＋協約有給休暇手当相当分である。労働協約では、協約報酬の100%が一時金として支給されるから<sup>11)</sup>、協約有給休暇手当を除けば、さしあたり10%の収入増になるとされているわけである。

全体事業所協定によれば、報酬の改訂時に、「管理的従業員の報酬が上昇するか、現状維持となるか、下がるかは、本人の業績による」と規定している。ただし、聴き取りによれば、実際に下がることはほとんどない。ここで業績とは、課題・期待を満足したか、目的を達成したかということである。そのさい、仕事の成果、品質、品質保証、ならびに行動指標、とくに積極的関与（Engagement）、創造性、社会的責任、指導、協調性、および環境保護と安全に対する責任ある行動が考慮されるものとする。

(4) 最低保証 LMの役職所得は、成績が要件を満たし（genügen）、通常3年間そのランクにいるならば、範囲職務給の幅に下から10%のライン以上の報酬をえる。また、成績が良好（gut）で通常3年以上そのランクにいるならば、幅の下から10～20%以上の報酬を得る。「すぐれている」（herausragend）という評価を得て5年以上そのランクにいるならば、下から20%以上上限までの間の報酬をうる。

11) WSI [1997], S. 195. なお、病休時の報酬100%保証の維持と引き換えに、1997年から一時金は95%と5%だけ削減された。

報酬の確定とその地位についての理由は面談のなかで LM に遅滞なく説明される。LM または上司の希望により、または前回の検討のときと比較して、その位置づけがはっきりと低い（1%以上のずれ）場合には、備考欄に主要な面談結果を記載する。LM は、自分の認識を備考欄に記す権利を持つ。この備考は上司と本人の署名をえて人事書類とされる。また、報酬額の減少にあたっては、成績の悪い点を除去する十分な機会をあたえられるように、事前に、その点について適時指摘される。

役職所得を下げる場合には、事前に本人と製造所内労使同数委員会に適時に通知し、その理由を文書化し、人事書類に記す。本人が使用者の決定に同意しないばあいには、知ってから4週間以内に担当人事部局に製造所内労使同数委員会が上司の決定を検討するよう申請することができる。委員会は使用者代表2名、従業員代表会メンバー2名で構成する。

(5) 労働時間 LM の労働時間は、一般的な企業の規則、一部の特殊規則、LM として果たすべき職務、会社の必要によって決まる。時間的負荷は、本人の裁量の自由の枠内で会社の事情を考慮して補償される。その他の点は役職所得で補償されている。

会社の必要を考慮したうえで、LM は原則として完全な休日を年に6日までとることができる<sup>12)</sup>。それ以外に、長期間にわたるあるいは繰り返される特別の時間的負荷、深夜勤務、日曜勤務、または祭日勤務は、優先的に休暇によって補償される。

#### IV お わ り に

ドイツ化学企業C社の報酬システムを検討した。他社の動向は割愛したが、これをふくめて考えると、いくつかの特徴を指摘できる。まず、労働協約の規

12) 管理職として個人が優先的に確保できる休日を指している。逆にいえば、それ以外のときは、会社の都合で必要とあれば休日出勤しなければならないということであろう。同一企業とおもわれる事例について、新海 [1999]、13ページを参照せよ。

制力の強さがある。巨大企業でも、労働協約の報酬体系にもとづいた報酬支払いがおこなわれているのである。この体系は部分的な修正を経つつも維持されている。つぎに分析的職務評価の衰退を確認できる。業務の高度化が分析的職務評価の有効性を弱め、総合的職務評価へ回帰している。また興味深い点は、査定の体系だけでなく運用も日本と大差ないようにおもわれること、さらに協約外職員の報酬体系が、協約職員と切れてはいるものの昇進の頭打ちなど日本の大企業と共通する問題が発生していることである。

#### 参考文献

- 大塚 忠 [1993] 「変化する仕事と社会システム——独日比較に向けて」『変化の中の労働と生活』（社会政策叢書第17集）啓文社，207-239ページ。
- [1994] 「横断的交渉機構から『経営に近い』交渉機構へ」『日本労働研究雑誌』7月号，2-14ページ。
- [1996] 『現代ドイツ労使関係システムの変容要件』（関西大学経済・政治研究所研究双書97冊），97-125ページ。
- [1998] 「ドイツ労使関係の変容要件(1)」『経済論集』関西大学，第48巻第2号，97-125ページ。
- 新海一正 [1999] 「ドイツ企業にみる人事処遇の実態」『日独労働法協会会報』日独労働法協会，第2号，2-16ページ。
- 田中洋子 [1995] 「ダイムラー・ベンツ社賃金明細書の解説(1)(2)」『経済学論集』筑波大学，第33号，1-44ページ，第34号，1-53ページ。
- 藤内和公 [1994] 「ドイツにおける人事考課制度調査結果」『岡山大学法学会雑誌』第44巻第2号。
- [1995] 「ドイツにおける人事考課制度の運用実態」『日本労務学会年報』（第24回大会）。
- 徳永重良編著 [1985] 『西ドイツ自動車工業の労使関係』御茶の水書房。
- 日本労働研究機構・連合総合生活開発研究所 [1995] 『労使協議制と賃金決定に関する国際比較研究』。
- [1996] 『技能労働者の育成・教育制度と労働組合に関する日独比較研究』。日本労働研究機構編 [1998] 『ドイツ企業の賃金と人材育成』（海外調査シリーズ44）日本労働研究機構。
- 久本憲夫 [1993] 「統一ドイツの労使体制」『大原社会問題研究所雑誌』No. 420，11

月号, 1-22ページ。

久本憲夫 [1999] 「ドイツ自動車企業の賃金制度」『日独労働法協会会報』日独労働法協会, 第2号, 17-58ページ。

マンフレート・レーヴィッシュ [1995] 『現代ドイツ労働法』法律文化社。

Bender, Gerd [1997] *Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungs politik*, Frankfurt/New York.

Hopfenbeck, Waldemar [1990] *Allgemeine Betriebswirtschafts- und Managementlehre*, München.

Olfert, Klaus [1995] *Personalwirtschaft*. (6. Aufl.), Ludwigshafen (Rein), Kiehl.

WSI [1997] *Tarifhandbuch 1997*, Köln.